الأسس العامة للإدارة

د/أحمد عادل عبد العظيم
جامعة دمنهور – كلية التجارة



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الأسس العامة للإدارة

د/أحمد عادل عبد العظيم

جامعة دمنهور – كلية التجارة

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر -القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2019

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عبد العظيم ، أحمد عادل .

الأسس العامة للإدارة / أحمد عادل عبد العظيم .– ط 1 . – القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2018

152 ص ؛ 24 سم .

تدمك :7 -492 -431 -977 -978

1 – الإدارة

أ -العنوان

658

رقم الإيداع : 2019/1867

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق اللـه العظيم

مقدمة

الإدارة ظاهرة إنسانية ظهرت وتطورت بتطور المجتمعات، فهي إنسانية لأن الإنسان هدفها ووسيلتها، وهي اجتماعية لأن نشاطاتها ومنجزاتها تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجات أفراده وحل مشاكلهم .

وتأسيساً على ذلك ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وفي طليعتها العلوم السياسية والعلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم القانونية ولا سيماً القانون الإداري وعلم الإدارة الخاصة وغيرها .

فالإدارة نشاط اجتماعي منظم يستهدف غايات معينة لا يمكن تحقيقها دون تفهم أجهزتها للبيئة التي تعمل بها فمعظم المشاكل التي تعانيها التنظيمات الإدارية ناتج عن عدم التفاعل والتجاوب بين هذه التنظيمات والبيئة المحيطة بها.

وبما أن الإنسان كل متكامل فآثرت الإدارة التعامل معه وخاصة في جهازه النفساوى الذى يمثل مجمل الطاقة إذا كان لديه مربع كامل للصحة والسلامة النفسة والإدارية بحيث يكون راض متفائل مشارك بفاعلية لذلك تهتم الإدارة الحديثة بكل هذه الجوانب حتى يستمر العمل داخل جميع المؤسسات بإدارة ناجحة متميزة.

الفصل الأول

اهمية الادارة

الفصل الأول

اهمية الادارة

مـن سـمات الحيـاة البشريـة في سـهولتها و في تعقـدها و في بـدائيتها وفي تقـدمها تكـوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعـيش فيهـا الانسـان نظـرا لطاقاتـه وامكانياتـه المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين افراد قبيلته التـي يعتمـد عليهـا في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء، وكـان رئـيس القبيلـة هـو المسـئول عـن تصريـف امورهـا، وتوزيع الاعمال بين افرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير عـلى الجميـع، و هـو بذلك يمارس شكلا من اشكال الادارة [1].

فالانسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لانـه مـدني بطبعـه لا يحـب ان يعـيش منعـزلا عـن الناس، فالادارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة و الفرد نحـو اهـدافها، و كـذلك مهمـة لتسـيير امور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها فتطبيق الادارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة او صـغيرة، تجارية او صناعية رياضية او عسكرية.

و على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التـي حققـت نجاحـا بـدون ادارة فعالـة الا ان هذا لا يعني ان التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الادارة.

أهمية الادارة في المجتمعThe Importance of Management for the society

يعود تقدم الامم الى الادارة الموجودة فيها1، فالادارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديـد من الدول التي تملك المـوارد الماليـة و البشريـة و لكـن لـنقص الخـبرة الاداريـة بقيـت في موقـع متخلف.

كما يمكن ان يقال : ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعيـة و تحقيقهـا لاهـدافها لا يمكـن ان تـتم الا بحسـن اسـتخدام المـوارد المتاحـة الماديـة والبشريـة وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية

1- احمد العبدالعزيز النعيم مبادئ الادارة ص 16

الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساسا على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما ان نجاح المشروعات وتحقيقها لاهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، ومن هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول وخلال الحديث عن التنمية والادارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة . [1]

تعريف الادارة Defining Management

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1930 ، ان فن الادارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها اما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الادارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالادارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم و التنسيق واصدار الاوامر والرقابة) .

واما تعربف كونتز واودانول (فان الادرة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين)، وبالنسبة ل تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تادية الوظيفة اما جلوفر فيقول بانها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد و معروف.

من كل ما سبق يمكننا تعربف الادارة على انها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول الى الهدف بكفاية و فعالية واذا اردنا التوضيح اكثر لعناصر تعريف الادارة فان:

1- علي السلمي و اخرون أساسيات الادارة ص 48-49.

- **الادارة عملية**: اي تعبير عن تفاعل النظام الاداري ويعني البيئة الخارجيـة والداخليـة و الموارد البشرية و المادية الا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
- **الادارة عملية مستمرة**: تاتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلـذلك يصـبح عمـل الادارة مسـتمرا طوال حياة المؤسسة فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعـد ذلـك، و لكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المؤسسة.
- **الادارة عملية اجتماعية**: اي مجموعة من النـاس يعملـون معـا لتحقيـق هـدف واحـد مشترك .
- **الموارد التي تتعامل معها الادارة**: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخـام و الالات و الاموال.
- **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
- **التنظيم**: كيفية توزيع المسئوليات و النهمات على الافراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه**: ارشاد انشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- **الرقابة**: التاكد من ان التنفيذ يسيرعلى اسـاس الخطـة. الموضـوعة، و اذا وجـد انحـراف فيجب تعديله.
- **الهدف**: الغاية المطلوب الوصول اليها.
- **الكفاية**: الوصول الى الهدف باقل جهد و اقل تكلفة و اسرع وقت.
- **الفاعلية**: الوصول الى افضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة او خدمة.

الادارة فن ام علم Management Science or Art

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة الادارة، اهي علم ام فن ام علـم و فـن معا؟

الادارة علم: يعني انها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل الى نتائج يمكن تعميمها.

الادارة علم : اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.

الادارة فن: اى ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الاهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقة ففن الادرة هو القدرة على تطبيق الادارة في المجالات المختلفة.

الادارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكنن القول بان الادارة فن وعلم معا فالاداري يجب ان يعتمد على الكتب و النظريات الادارية بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الادارية التي يجب ان يتمتع بها الاداري:

- الامانة و العدل و الاخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، اي ان يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية اي ان يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الاخرى.
- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الادارة و العلوم الاخرى

الادارة و علم الاقتصاد Management and Economic

ان هدف علم الاقتصاد هو استغلال الاموارد البشرية و المادية باقصى درجة لاشباع الحاجات الانسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الامثل للموارد فلا بد للاداري ان يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل

الاقتصادية التي تواجهه.

الادارة و علم الاجتماع Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشاتها و تطورها و تكوينها و تطور العلاقات فيها، فمن الضروري ان يلم الاداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا و دراسة علم الاجتماع تساعد في ادارتها و التعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما بساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود و الاحترام بين الجميع.

الادارة و علم النفس Management an d Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الاداري دراسة هذا الغلم ليستطيع ان يحفز و يشجع ويدفع و يتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . و ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الادارة والعلوم الطبيعية و الرياضية Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والاحصاء والرياضيات و من مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الادارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزبائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة .

كما ينبغي ان يلم الاداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الاخلاق و التاريخ و الجغرافيا لتسيير امور المؤسسة.

مبادئ الادارة principles of Management

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ و اسس للادارة و ان كان من اهمها :

المدرسة الكلاسيكية في الادارة The Classical School

تشمل المدرسة الكلاسيكية :

- **الادارة العلمية Scientific Management**
- **البيروقراطية Bureaucracy**

الادارة العلمية Scientific Management

من اشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور (Fedriek Tylor) وهنري فايول Henri Fayol) (وهنري غانت (Henri Gant) و فرانك و ليليان جلبرت (Frank &Lilian Gilbereth) واوليفر شيلدون(Oliver Sheldon) و موني و رايلي (Moony & Railey) و ليندول ارويك.(Lyndall urwick)

مبادئ تايلور Taylors Principles

1. احلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.

2.اختيار العاملين و تدريبهم بصورة علمية صحيحة.

3.تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من النزاع.

4.تقسيم عادل للعمل بين الادارة و العمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط و تنظيم العمل.

5.فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

الانتقادات التي وجهت الى تايلور:

ان افكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للاسباب الاتية :

1.عدها الكثيرين انها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل

مثل الالة، وبالتالي تقل اهمية الغامل داخل المؤسسة.

2.اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)

3.ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين و اصحاب العمل.

4.طريقة الخوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ و تغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

5.عارضـها اصـحاب المصـانع الـذين خيـل الـيهم انهـا تعطـي حقـوق جدبـدة للعـمال لا يستحقونها.

6.لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانهـا تطـرح افكـار و طـرق جديـدة في الادارة لم يعتـد عليها اصحاب المصانع ، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابته غـير قابلة للتغيير.

مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة ، و قد قـام فـايول بتقسـيم انشـطة المؤسسة في كتابه (الادارة العامة و الصناعية)[1] الى ست مجموعات:-

1. نشاطات فنية Technical Activities الانتاج و التصنيع.
2. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
3. نشاطات ماليةFinancial Activities البحث و الاستخدام الامثل لراس المال.
4. نشـاطات الوقايـة والضـمان Security Activities حمايـة الممتلكـات والاشـخاص و المحافظة على سلامتهم في الؤسسة.
5. نشـاطات محاسـبية Accounting Activities وتشـمل تسـجيل الحسـابات واعـداد الميزانية و معرفة التكاليف و عمل الاحصاءات.
6. نشـاطات إداريـة Management Activities التخطـيط و التنظـيم واصـدار الاوامـر والتنسيق و الرقابة .

1- سيد الهواري مبادئ الادارة و الاسس العلمية ص 600-607.

و قد ركز فايول على النشاط الاداري ، و بين ان اهمية النشاط الاداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الانشطة الاخرى وقد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة و هي:

1.الصفات الادارية .

2.المبادئ العامة للادارة.

3.عناصر الادارة.

الصفات الادارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

1.**صفات جسمانية** : الصحة و القوة و النشاط.

2.**صفات عقلية**: القدرة على الفهم و الاستيعاب و التحصيل و حسن التصرف والحكم على الاشياء.

3.**صفات خلقية**: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسئولية ، الولاء و الابتكار والمهابة.

4.**الثقافة العامة او الصفات التربوية**: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

5.**صفات فنية**: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

6.صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشا نتيجة مزاولة العمل.

مبادئ الادارة عند فايول

1. **مبدا تقسيم العمل Division of Work**

وهو المبدا الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا اساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. **السلطة و المسئولية Authority and Responsibility**

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها

والسلطة هي مزيج من السلطةالرسمية المستمدة مـن مركـز المـدير والسـلطة الشخصـية التـي تتكون من الذكاء الخبرة و والقيم الخلقية.

3. النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات و النظم و عدم الاخـلال بـالاوامر، و هـذا المبـدا يسـتلزم وجـود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية .

4. وحدة اصدار الاوامر Unity of Command

وهنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعلـيمات والاوامـر مع بعضها بعضا.

5. مبدا وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدا فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد ويختلف هذا المبدا عن مبدا وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسـة و انشـطتها في حين ينطبق مبدا اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

.6مبدا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

اى عندما تتعـارض المصـلحة الشخصـية للفـرد العامـل مـع المصـلحة العامـة يجـب خضـوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدا المكافاة و التعويض Remuneration of Personal

اي تعويض الافراد تعويضـا عـادلا سـواء في اجـورهم، او باسـتخدام المكافـات، او في تقسـيم الارباح هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين واصحاب العمل.

8. مبدا المركزية Centralization

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

9. مبدا تدرج السلطة Scalar Chain

اي تسلسل السطة من اعلى الرتب الى ادناها، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري، وهذا امر ضروري لتامين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

10. مبدا الترتيب والنظام Order

اي ان يكون هناك مكان معين لك لشئ او مكان معين لكل شخص كما يجب ان يكون كل شئ و كل شخص في مكانه الخاص به.

11. مبدا المساواة Equity

اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

12. مبدا الاستقرار في العمل Stability of Tenure

ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد و الوقت والمال.

13. مبدا المبادرة Initiative

على الرؤساء ايجاد مبدا المبادرة و الابتكار بين مرؤوسيهم، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد و الابتكار.

14. التعاون Cooperation

و يعني ضرورة العمل بروح و بشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الادارة عند فايول Elements of Administration

من اهم ما كتب فايول : (عناصر الادارة) و عدها وظائف الادارة ، و يرى فايول ان عناصر الادارة خمسة[1] :

1 Management 101: The Five Function

1. **التخطيط Planning**
2. **التنظيم Organization**
3. **اصدار الاوامر Command**
4. **التنسيق Coordination**
5. **الرقابة Control**

ويقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، اي خطة العمل، تحديد الوقت والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع ، وخطوات العمل و طرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى وكيف بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل

التنظيمي).

- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1.**التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2.**التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3.**التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

- **التخطيط الاستراتيجي:**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

- **التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط

الاستراتيجية كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1.تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

3.تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

4.تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1.**توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

2.**تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

3.**الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر

مستويات اتخاذ القرارات.

ويضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة كما الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1.فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

2.وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3.البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1.يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2.يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب:

يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير:

يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية،والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرارحول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن القرا ر على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار.
4. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه.

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلى.

مقترحات حول عملية التوجيه:[1]

1.عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة ومحاولة تركيز اهتمام المدير -واهتمام الموظفين-على الأهداف الواجب تحقيقها الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2.عدم اللجوءالى الأساليب الخشنة وذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

1-من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

3.الانتباه للكلمات الصادرة الكلمات قد تصبح موصل غير موثـوق فيـه للافكـار! كـما يجـب ايضا مراقبة نبرة الصوت فمعظم النـاس يتقبلـون حقيقـة أن عمـل المشرف هـو إصـدار الأوامـر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4.عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وأعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشـة الأهداف واعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله.

5.التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقـة الصـحيحة وأعطـاء المـوظفين الـذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهـام لهـم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6.عدم اعطاء الكثير من الأوامر المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبرفيه مثبطـة للعـاملين وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة والانتظار حتى ينتهـي العـاملون مـن العمـل الأول قبـل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7.أعطاء التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القـدماء، حيـث لا يوجـد مـا يضـجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8.الانتباه للتعليمات المتضاربة والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بيـنما المشرفـين في الإدارات المجاورة و يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9.عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط والتأكد من عدم تحميل الشـخص المسـتعد اكـثر من طاقته والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10.محاولة عدم تمييز أي شخص مـن غـير اللائـق معاقبـة الشـخص بتكليفـه بمهمـة كريهـة ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11.الأهـم مـن جميـع ذلـك، عـدم لعـب "التسـديدة الكـبرى" المشرفـين الجـدد يخطئـون

أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط والتنظيم، والتّوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1.إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيّا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - **المعايير الإداريّة**

تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - **المعايير التّقنيّة**

يحدّد ماهية وكيفية العمل وهـي تطبـق عـلى طـرق الإنتـاج، والعمليّـات، والمـوادّ والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. **متابعة الأداء الفعليّ:**

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. **قياس الأداء**

في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسـب مـع المعـايير المحـدّدة إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسـات التـي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّـة جـدًّا أو صـارمة جـدًّا القياسـات قـد تكـون غـير دقيقـة بسـبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الادارية Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل و ذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الادجارية التي تواجه العمل و قد تم التعرف على بعض المشاكل و هي كما يلي:

اولا:

* **أفكار لتحسين أداء المؤسسة :**

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات اصبح بالامكان الاشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة .

1.1 إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي " أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning

والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا" وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة .

فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي (self sustaining circuit) منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة ومثل هذه العوامل التي منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا" أن تحدث التغيير ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة في الدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها

وتأثيرها وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية .

و من اهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي Organizational size
- التقنية Technology
- انسيابية العمل Work flow
- شروط العمل Work conditions
- أسلوب القيادة Leadership style
- البيئة التقنية Technological environment
- الشروط والأحوال الاجتماعية - الثقافية Socio - cultural conditions
- السوق Market

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لاتتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

2.1 والمفهوم الثاني هو التدريب الاداري فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمدراء وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها -لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر

يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

3.1 والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنويا" .

وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلا أو معدوما" ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل - بدلا" من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته -وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها .

ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

4.1 والتعليق الأخيريخص تقييم الأداء وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الادارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا" ماتعطى وزنا" أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالاضافة الى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعيارالذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا" ما يكون صغيرا" أو معدوما" .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لايبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

2. أسس الوسيلة (الأداة) المقترحة : Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هووسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة

الأهداف Management By Objective (MBO) والاستشارة حول العملية (Process consultation) وبما أن الخطة النموذجية الشـاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الادارة الموصى بها في نهاية هذه المقالـة مبنيـة عـلى اسـتخدام وتطبيـق هـذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه .

1.2 التطوير التنظيمي(O D) Organizational development :

لقد أعطي هـذا المفهـوم تعـاريف مختلفـة وقـد وصـف التطـوير التنظيمـي في أحـد هـذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات :

أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لادخال تغيير مخطـط مبنـي عـلى تشـخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .

ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .

ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنـه تغيـير مخطـط أو جهـد ذو نظـام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العـام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططـة في بنيـة وعمليـات المؤسسـة باسـتخدام العلـم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية.

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامـل المؤسسـة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد .

وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

2.2 الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دورا" جديدا" للمستشارين والخبراء إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر .

إذن فالمستشار لايقدم حلولا" جاهزة للمشاكل ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشار العملية (The process consultant) أقل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما" للتسهيلات فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها لى علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالاليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها .

ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد .

ويكون اهتمام المستشار التقليـدي عـادة هـو إيصـال معلوماتـه للمؤسسـة ، بيـنما يكـون اهتمام مستشار العملية هو ايصال مهاراته وقيمه لها .

3.2 الادارة بواسطة الأهداف(Management By Objectives (MBO :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقـع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبـير عـن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهـم والـتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهـداف (MBO) الـتحكم مـن خـارج القسـم (أي تلقـي أوامـر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا" فهو يحفز المدير على العمـل لـيس لأن شخص ما أمره أن يـؤدي شـيئا" مـا أو تكلـم معـه حـول ذلـك ولكـن لأن مهمتـه في العمـل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الادارة بواسـطة الأهـداف (MBO) سـبعة مركبـات (عنـاصر) مألوفـة وشـائعة في جميع برامج الـ MBO الناجحة وهي :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق واحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

ويكون التركيز الأكبر للـــ MBO عنـد تقييمهـا لـلأداء عـلى النتـائج وتتضـمن نشرا" مشتركا" للأهداف وتطويرا" لخطط العمل من أجل تحقيقهـا وهـي تسـلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين فعندما تستخدم بشـكل

لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح .

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة وقد تم توجيه الابتكار الخاص للـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك، المدير التنفيذي وكادره و/ او العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالانتاج والجودة بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع - Supervisor subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله .

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا" على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

3. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الادارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقا" (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلا" مترابطا" .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنشر على شكل مناهج أودورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات

في أمريكا اللاتينية) .

ويهدف هذا الطريق الى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج الى العناصر التشغيلية التالية :

المحتوى (content) : مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسؤولة

البيئة (environment) : قيادات عليا (Top authorities) - مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء - توافق على اتخاذ اجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .

الفسلفة (philosophy) : الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود الى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .

المتطلبات (requirements) :

- تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .

- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة الى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

المرحلة الأولى :

يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .

المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الادارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات

والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية التحسين وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها .

وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات مختلفة من المؤسسة على وحي ماتم تقريره من قبل الادارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة والدورات التقييمية .

المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .

وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على انتاج المناهج (بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد قدمت تجربتها في التدريب الإداري.

المرحلة الرابعة :

وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لاعلاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

المرحلة الخامسة :

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب إذ أنها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها .

ويمكن تنفيذ هذه المراحل - طبعا" - في آن واحد معا" عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

مراجعة وتقييم المراحل Review and evaluation of stages:

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها وهذه الأمور ضرورية أيضا" من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الادارة في المؤسسة .

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدأون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وانجاحها إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمرين والتدريب كما يجب ان يتركوا أثرا" لهذه الفهارس اثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الافراد انشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لايبقى هناك عذر ان لا تصبح هذه العملية جزءا طبيعياَ من الممارسات الادارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء" وحاجة" لوجود تقنية ادارية محددة من اجل حل مشكلة ما .

ونستطيع ان نرى في الشكل 1 الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الادارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والاعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الاخيرة ويظهر الشكل 1 الحاجة لاعداد السلطات العليا التي -بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) -يجب ان تنشىء عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجداتها .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي :

الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :

- ماهو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
- الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
- تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .

تحديد وتحليل مشاكل الأداء والاسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة Interacting،impelling and impeding forces) :

- تصنيف وتسجيل المشاكل .
- تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .

إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :

- عصف الأفكارBrainstorming .
- تحديد البدائل ونتائجها .
- **المنتج الأخير** : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .

الترتيبات من أجل التنفيذ

مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المر اجعة .

-التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .

-تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).

-انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .

- دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد .
- النظر الى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .

ويمكن للمرحلة الثالثة -التدريب -أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي للـ ITU ITU (International sharing system) للتدريب في مجال الاتصالات وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وانتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الاداري (managerial training) .

ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما" في الشكل (1) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .

- التدريب على الادارة أثناء الحياة العملية للكادر المسؤول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .

ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .

والمرحلة الرابعة -التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لاعلاقة لها بالتدريب -محددة جدا" بالنسبة لكل مؤسسة . ومن خلال إمضاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات (information problems) في كل حالة من الحالات فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا" وبوضوح ، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـ TELEBRAS (Telecomunicaɕoes Brasileiras SA) في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات.

ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بكاملها ،ليس فقط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا" بمظاهرها وأمورها الإدارية وتستمر سلطاتنا -رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة .

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات (Digital electronics and processors) قد أقامت ثورة وتغييرا" جذريا" في كل مظاهر المعارف الانسانية ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا" مرنة بشكل كافي لادخال التجديد في خدماتها وإداراتها . وفي هذا الزمن العصيب المعقد لايستمر إلا الأكفاء ولايمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جدا" إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ اي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه الى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب واكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

4. استنتاجات Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمرمعقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الامكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإ يجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التحصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى مايستطيعون .

المراجع : Bibliography

- دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة (الحكومية) .

United Nations Department of Economic and Social Affairs قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية .

- هريرا ج .: خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة الوثيقة رقم 3 من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات (سانتياغو - تشيلي- تشرين الثاني 1984) .

- برنامج تدريب تنفيذي (TELEBRAS) .

- تدريب المدراء والمديرين .

- خطة تدريب إداري Managerial training plan (كوستاريكا) .

- ورشة عمل تدريب مجموعة المـورد ICE (Resource group training workshop)

(كستاريكا)

الاجتماع السادس للمنطقة الأمريكية للتدريب على الاتصالات (تشرين الثاني 1985)

الفصل الثانى

الأسس العلمية للإدارة

الفصل الثانى

الأسس العلمية للإدارة

أنواع وأساليب الإدارة :-

1.الإدارة بالأهداف .

2.الإدارة بضمير (المبادئ) .

3.إدارة التغيير .

4.الإدارة على المكشوف .

5.إدارة الأزمات .

6.الإدارة فائقة السرعة .

7.إدارة الوقت .

8.إدارة الدقيقة الواحدة .

9.إدارة الموجة الثانية والثالثة .

10.الإدارة العالمية .

أولا الادارة بالاهداف:

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن الادارة بالاهداف منها:

1. الإدارة بالأهداف والنتائج.
2. الإدارة بالنتائج.
3. تخطيط ومراجعة العمل .
4. الإدارة بالأهداف والأولويات .
5. الإدارة بالاتفاق.
6. الإدارة بالالتزام.
7. الإدارة بالرقابة الذاتية.

8. الإدارة بالإنتاجية.

9. الإدارة بالجهد الجماعي لتحقيق الأهداف.

10. الإدارة بالعقود.

ويشير (دركر) وهو من اول من اشار الى هذا الاسلوب الجديد ان الادارة بالاهداف والرقابة الذاتية هو اسلوب يعبر عن فلسفة ادارية ترتكز على الجانب الانسانى -دوافع الافراد وسلوكهم واداؤهم-وتشمل الوظيف الكلية للادارة ويمكن ان يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

ويرى (همبل) ان الادارة بالاهداف نظام حركى يعمل على دمج اهداف المنظمة واهداف المديرين ويركز (مالى) انها تعبر عن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق اهداف الادارة ويقابل حاجات الافراد وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة اساسية هى تحديد اهداف واقعية بواسطة عضاء الادارة والعمل على تحقيقها فى ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

ويحاول (البرخت) أن يصل إلى الى تعريف شامل للادارة بالاهداف برمج فيها عددا من افكار الباحثين فى هذا الشان فيذكر انها نمط سلوكى للمدير يقوم بمقتضاة بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة افراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية .

ويشير (كمال درويش) إلى ان الادارة بالاهداف تركز على وضع الاهداف للهيئة او المؤسسة ككل فى شكل خطوط واضحة المعالم وكذلك وضع اهداف كل منصب من المناصب الادارية والتنسيق بين هذه الاهداف بحيث تكون الاهداف للمناصب الادارية المختلفة هى الاصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم .

*__فلسفة الادارة بالاهداف :-__

1. يعتبر العنصر الانسانى احد العوامل الحاسمة فى عمل الاجهزة وتحريكها وكذلك وضع الخطط وتنفيذها حيث ان النظرة المتشائمة تصف الانسان بالكسل

والسلبية وكرة العمل وضعف الطموح فى حين ان النظرة المتفائلة تصفه بالنشاط والايجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع .

2. يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسؤلية مفهوما اخر هاما هو قابلية الانسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات التقليدية فى الادارة التى تتوقع من الافراد الاداء العادى او الجيد والالتزام باللوائح فحسب .

3. تنطلق الادارة بالاهداف وليست الانشطة او الافعال او ردود الافعال وذلك ان الهدف او النتيجة هو الرباط النفسى الذى يجمع الافراد ويوحد جهودهم ويوجه افكارهم نحو تحقيق الاهداف

4. تزيد مساهمة المديرين والافراد فى تحقيق اهداف المؤسسة اذا فهموا وتعرفوا على الاهداف وكذلك الرابطة بين هذه الاهداف واهدافهم الشخصية وكيف يمكن ان تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية .

5. مصالح الافراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة او متناقضة او انها كذلك فى كل الاوقات

6. لا توجد طريقة مثلى للاداء وانما تستخدم الطرق المناسبة للداء من خلال تواصل المديرين والافراد العاملين تحت قيادتهم فى حدود الامكانيات والظروف والمتطلبات التى يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها

7. للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الاشخاص الناضجين تلك القيمة يستمدها الفرد من أدائه لعملة.

***تطور الأداء بالأهداف :**

يمكن النظر الى الادارة بالاهداف من ثلاث زوايا :

1. الزاوية الأولى:

الادارة بالاهداف تعبر عن نظام لتقويم الاداء تستخدم فية معايير محددة لقياس الاداء وقوامها النتائج المتوقعة من الافراد.

2.الزاوية الثانية:

الادارة بالاهداف تحاول ان تجيب على اسئلة تخطيطية ورقابية محددة.

الأسئلة التخطيطية هي :

1.ما الذي يجب أن تعمله؟

2.متى يجب عمله؟

3.ما التكلفة؟

الأسئلة الرقابية :

1.ما المستوى المرضى للنتائج.

2.ما المعدل المطلوب للتقدم.

3.ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

الزاوية الثالثة :

الادارة بالاهداف اسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الادارة.

***الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:**

تعتبر الادارة بالاهداف من الاساليب الرائده فى الادارة وقد قام بيتر دراكر بوضع اسس هذا الاسلوب الادارى وتبعه العديد من المفكرين الاداريين .

والنقاط العشر الأتيه تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب:

1-تمثل الإدارة بالاهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الادارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الاهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.

2-تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد اهداف منظمته فى جميع المستويات الادارية ويسعى هذا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

3- ان المشاركة فى وضع الاهداف واساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والاداء

4-يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته

5-تعتمد الادارة بالاهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الاهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الاهداف

6-تمر الادارة بالاهداف بخمس خطوات اساسيه

أ- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه باطار عام عن الاهداف المطلوب تحقيقها .

ب- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدده .

ت- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الاهداف بصيغتها بصورة نهائيه .

ث- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس .

ج- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

7 – يجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

8- الادارة بالاهداف هو اسلوب الادارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق اهداف المنظمة وليس لتحقيق اهداف شخصية او لتطويع العمل واهداف للظروف الشخصية للافراد.

9- يعتمد قياس فاعلية اداء المنظمة والافراد على مدى تحقيقهم للاهداف كما تعتمد اساليب الحوافز على نفس المنطق اى ان هناك ربط بين الاداء (تحقيق الاهداف) والحوافز.

10- يجبر هذا الاسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الاخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهي:

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدهاوتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

*** أهداف الإدارة بالأهداف:**

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحدممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .

3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة .

***ثانيا الادارة بضمير (الادارة بالمبادئ):**

يعنى مفهوم الإدارة بضمير هو تحسين الاداء من خلال الاستقامة وتحسين الاداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام وانها تعنى تركيز الانتباة على العناصر الثمانية الاتية:

1. الداب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقا برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد اهدافها
2. السعى لخلق بيئة عمل محرضة على الابداع والابتكار مثل البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم
3. وضع اولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التى تحقق اعلى عائد ممكن.
4. الايمان بان السبب الجوهرى لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء
5. الرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التى تطرا على الاسواق والسلع والخدمات
6. العمل من منطق ان الوقت مورد ثمين واصل ثابت يمكن استغلالة ومن ثم فان السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله
7. بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات
8. العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها بهدف الحفاظ على افضل الموظفين والعملاء والموردين.

***انماط سلوك الموظفين :-**

1. (اللامبالون) لافائدة ترجى منهم وتكمن خطورتهم فى ان سلوكياتهم تتصف بانهم يتاخرون فى الحضور عن العمل ويحاولن الحصول على اكبر قدر من العطلات والاجازات
2. (الساخطون) لايشعرون ان امالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق لذلك فهم يسعون الى التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا
3. (المحفزون) هؤلاء يشعرون بالرضا فى وضعهم الحالى ولكن مثل هذا الاحساس قد يكون مؤقتا

4. (الموالون) هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون انهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة

5. (المتفانون) هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة

مفاهيم ومبادئ الالتزام :-

- يمكن للمدير ان يشعل جذور الالتزام فى العاملين من خلال المفاهيم والمبادئ الاتية:

1.اعتبار الموظفين هم اصول الشركة

2.اتباع نموذج ادارى جديد

3.استخدام اسلوب الادارة بالمبادئ

4.الضمير المبدع

5.الضمير فى خدمة العملاء

ثالثا: إدارة التغير

قال "جاك ولش" رئيس شركة "جنرال اليكتريك" ان مسار التقدم واتجاهات التغير فى التسعينات ستجعل سنوات الثمانيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام" فما بالك بالتغيرات المشاهدة والمتوقع مشاهدتها فى القرن الحادى والعشرون ولكى تستطيع المنظمة التواؤم مع التغير مع معطيات العصر يجب ان تبنى ثقافة المنافسة على التركيز على المحاور التالية :

التعلم المستمر :

لكي تستمر الشركة في المستقبل يلزم اعتبار التغير فرصة سانحة يجب اقتناصها وعلى الشركة ان تشجع افرادها على مزيد من التعلم والتطوير وتقوم بتصميم برامج ملائمة للنمو الوظيفى .

لتحقيق ذلك يلزم على الشركة ان تؤسس بيئة يشيع فى ارجائها روح الثقة والالتزام مثل هذه البيئة تدفع الموظفين الى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من

التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك .

يشير "نوفاكا" إلى ان صناعة المعرفة ونشرها فى كافة ارجاء المنظمة تتجاوز المعادلة المجردة للبيانات، اذ ان صناعة المعرفة الحقة تنطلق من ارواح وضمائر كل العاملين بالمنظمة، بحيث يتم صهر احاسيسهم ومن ثم اتاحة نتائج هذا التفاعل الفكرى والروحى للجميع واخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة .

تقبل المخاطر :

بعض الشركات تخاف التغير بسبب الخوف من المخاطرة ، فى هذا الانماط من المنظمات للمحافظة يعاقب الموظفون الذين يخفقون اذا جربوا شيئا جديدا . على المنظمة ان تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب ان تثمن المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح .

يجب على المنظمة ان تتعلم من اخطائها ..، فعندما سئل "جون باترو " بعد هزيمة فريق جامعة "بنسلفانيا" لكرة القدم الذى كان يديره عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة اجاب "اظن ان هذه الخسارة ستفيد الفريق لانها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على اخطائه والتعلم منها ".

الاستعداد للطوارئ :

على الشركة أن تكون مستعدة دائما للمفاجئات فالاحداث المفاجئة والازمات الطارئة تحدث تتابعا يفوق فى الغال ماهو متوقع .

يجب على الشركة ألا تنتظر حتى تحدث الازمة والبدء فى معالجتها ...، وفى هذا الصدد يقول "كريس نولتون ك فى مقالة نشرتها مجلة "فورنتشن"، "انت لا تستطيع التحكم فى المستقبل ، ولكنك تقرره وتغيره بفكرك

رابعا الإدارة على المكشوف:

تعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الادارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيطٌ في متطلباته عميقٌ في آثاره، ويطلق عليه البعض «الادارة بالرؤية المشتركة» وهى الادارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة

الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية وضمن هذا النهج الاداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع وتقسم أدوار وأدوات الوصول الى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول الى الهدف الأسمى المنشود وهكذا.

وتعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الادارة على المكشوف حيت تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

الإدارة المرئية " جمبا كايزن " المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

وهى فى الإدارة اليابانيه مبنيه على أنه يجب على المدير ان يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف الى موظفيه ويعرفونه ويستمع اليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع احوال الشركة وانتشرت هذه الادارة حتى اسموها "الادارة بالسير على الاقدام".

إن الإدارة المكشوفة أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (GembaKaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة

وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلابد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيد، وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:

1 - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

2 - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

3 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

4 - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

5 - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء الى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة

العامة وجدارة أداء العمل، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهرجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسى الذي غالبا ما ينتجه من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميلها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وهناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية استراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية ولكنه في نفس الوقت يعتبر التغيير وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لابد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

وأخيرا، يعتبر القضاء على هدر الثروات من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور، وقد يكون الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في عدة شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن النزول الى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقضي على مسببات هدر الثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري،

خامسا إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن .

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بـ إدارة الأزمات، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الاسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات :-

أولا: الأسباب الإنسانية وتشمل:

1- سوء التقدير والاحترام.

2- حب السيطرة والمركزية الشديدة.

3- تعارض الاهداف والمصالح.

ثانيا: الأسباب الإدارية وتشمل:

1- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

2- عدم التخطيط الفعال.

3-اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

4- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

5- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فان الازمة هي حالة انتقال من مرحلة الى اخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك.

وعليه فلابد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها وهو بمعنى اكثر دقة اشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الازمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

*** خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها:**

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.

2.التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.

4.غالبا ما يصاحبها امراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزموياً على الجهاز الإداري.

6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الازمة.

***مراحل الأزمة وإدارتها:**

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم ادارتها الى:

1- مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

2- مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

3- مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدا عملية ادراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

4- مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالاضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة وما لم يتم التعامل بذكاء

وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها،في مواجهة الخطر.

***اساليب حل الازمات والتعامل معها :**

هناك نوعان من اساليب حل الازمات الاول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاتزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

اولا:الطرق التقليدية:

واهم هذه الطرق:

1. انكار الازمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الازمة وانكار حدوثها، واظهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري.

وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء اواي مرض صحي وما الى ذلك.

2. كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3. إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

4. بخس الازمة:

أي التقليل من شأن الازمة (من تأثيرها ونتائجها) وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة.

5. تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

6. تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. **مرحلة الصدام**: او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ب. **مرحلة وضع البدائل**: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد.

ج. **مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل**: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟.

8- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القـوى الصـانعة للازمـة وعزلهـا عـن مسـار الازمـة وعـن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معهـا ومـن ثـم حلهـا او القضاء عليها.

ثانيا: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي،:-

1- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلـب الامـر وجـود اكـثر مـن خبـير ومتخصص في مجالات مختلفة حتـى يـتم حسـاب كـل عامـل مـن العوامـل و تحديـد الـتصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة او تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يـتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الازمات واوقات الطوارىء.

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصـناعية عنـد حـدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:

وهي أكثر الطرق تـأثيراً وتسـتخدم عنـدما تتعلـق الازمـة بـالافراد او يكـون محورهـا عـنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الـرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات.

5- طرية تصعيد الازمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الازمة.

6- طريقة تفريغ الازمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي.

7-طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .

ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة

ج- تصفية العناصر القائدة للازمة

د- ايجاد قادة جدد اكثر تفهما.

9- طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

10- احتواء وتحويل مسار الازمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها.

اما اذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ- **اسلوب الخيارات الضاغطة:** مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب- **الخيارات التوفيقية:** حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للاطراف.

ج- **الخيارات التنسيقية:** اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين،اي التفاوض مع استخدام القوة.

ختاما فان ما قدمناه يمكن ان يصلح دليلا يسلط الضوء الى حد ما على مفاصل الازمة بخاصة الادارية او السياسية منها ، الامر الذي يؤدي اذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار الى وضع تصور اولي لحل الازمات التي تواجه

الطاقم السياسي بين الحين والحين الاخر ، سيما وان سلسلة الازمات في البلاد يبدو انها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال.

إجابة السؤال الثاني:

ج أ :- إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف ، وفيما يلي سنتعرض لأهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية :-

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية؟
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الإعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها.
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقريرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سيكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سيتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

ج ب :- بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-

أولاً :- تحديد أهداف إنشاء الكلية .

ثانياً :- رسم السياسات والإجراءات .

ثالثاً :- التنبؤ وإعداد الموازنات .

رابعاً :- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

مراحل تخطيط المشروع لانشاء الكلية :

بعد اجراء الدراسات والتنبؤات التى تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بانشاء الكلية فان التخطيط يسير فى المراحل التالية :-

أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية :

- يجب تحديد الاهداف بوضوح ومع مراعاة ان تكون تلك الاهداف نابعة من حاجات المجتمع ومتمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة وذلك مثل الاهداف التالية:

- اعداد المتخصصين فى تدريس وتدريب وادارة الانشطة الرياضية والترويحية.
- اعداد القيادات للعمل فى مجال رعاية الشباب.
- المشاركة الايجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية فى المجتمع.
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والاهلية فى مختلف مجالات التربية الرياضية والترويح.

ثانيا رسم السياسات والاجراءات :

- يجب وضع تصور للسياسات والاجراءات التى تتمثل فى قواعد توضح بشكل عام ما يجب عملة وما لا يجب عملة .

- كما يجب ان ترتبط السياسات الادارية راسيا وافقيا مع بعضها وان تتماشى مع السياسة العامة للدولة.

- ورسم السياسات يشمل السياسات الاساسية وهى السياسة التى تحكم السياسات الاخرى وتكون مدونة فى اللائحة التأسيسية للكلية وكذلك السياسات العليا التى يتم وضعها من قبل الادارة العليا وايضا السياسات الادارية وهى المرتبطة بعدة اوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية:

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء.
- المكتبية.
- الافراد.

- وتتضمن سياسات الافراد سياسات التعيين وسياسات الترقي وسياسات إنهاء الخدمة .

ثالثا: التنبؤ واعدادت الموازنات :

- تعد الموازنات التقديرية نوع من اعداد الخطة او الخطط فى صورة مالية او فى صورة كمية ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات فى صورة كمية وتحديد التكلفى التقديرية لكل منها وبحيث يصبح لكل وظيفة او مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والاقسام ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة الى ارقام والمرتبطة بكل جزيئية فى ميزانية محددة .

- ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الادارية والفنية للكلية والتي تشمل :-

1. مقر العميد والوكلاء .
2. مقر الأقسام العلمية .
3. مقر المكتبة .
4. مقر امين الكلية .
5. مقر الشئون المالية والإدارية .
6. مقر الدراسات العليا .
7. مقر شئون التعليم والطلاب .

8. مقر قسم رعاية الشباب .
9. مقر لشئون الرعاية الصحية .
10. مقر لشئون الأمن .
11. مقر للقسم الداخلي والإعاشة.
12. مقر للخدمات الطلابية .

- كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة والتي تشمل :-

1. مقر الملاعب وملحقاتها .
2. مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .
3. مقر لمنشئات الرياضات المائية .

- كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف اعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وللوظائف الإدارية.

رابعا : وضع برامج العمل والجداول الزمنية

عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ20 :-

1.**التخطيط** :-

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات (اللائحة).
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج عمل وجداول زمنية .

2.التنظيم :-

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد المسئوليات .
- تحديد العلاقات .
- اختيار السلطة المسئولة .

3.التوجيه :-

- الاتصال .
- القيادة .
- الدافعية والتحفيز .

4.الرقابة :-

- وضع المعايير.
- قياس الأداء .
- تشخيص المشكلات وعلاجها (التقويم) .

عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ21 :

1)التخطيط:

- صياغة الرؤية والرسالة .
- وضع الأهداف ومعايير الأداء .
- تكوين إستراتيجية التميز التنافسي .
- تصميم نظم العمل الإلكترونية .

2)التنظيم :-

تصميم الهياكل التنظيمية .

- تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .

3)القيادة :-

- تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
- القيادة وشحذ الهمم .

4)الرقابة :-

- الرقابة المتوازنة .
- الرقابة المالية .

تميزت وظائف الإدارة في القرن الـ21 عنها في القرن الـ20 :-

بالاختزالية - وسرعة الأداء – النظر للمستقبل قبل الحاضر – البعد عن الروتين الوظيفي .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
أولاً :- تغيرات في التخطيط .	رؤية واحدة ورسالة مشتركة	
	-غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة واهتمام المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .	-الرؤية والرسالة من أولويات المنظمات فهما بمثابة " الأسمنت الانفعالي " للقيادة والعاملين .
	وضع الأهداف ومعايير الأداء	
	-كان الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف ففي الممارسات العملية كان الاهتمام في الغالب بالربحية باعتبارها محور اهتمام أصحاب الأسهم .	-الاهتمام بأربع محاور مترابطة متتابعة تؤدي نتائج كل محور للمحور الذي يليه .
	ضرورة تكوين إستراتيجية أساسها التميز التنافسي ورضا العملاء في إطار تحليل إستراتيجي رباعي	
	-الأحوال في مجملها مستقرة إلي حد كبير ولم تكن المنافسة بين الشركات حادة أو شرسة مثلما هي اليوم، كان يكفي للشركات اختيار السياسات	-الأمر أصبح يتطلب دراسة إستراتيجية تتناول :- (1.الفرص – 2.التهديدات المحتملة من السوق – 3.القوة – 4.نقاط الضعف الذاتية)

	الملائمة للأهداف .	وأحياناً يتطلب الأمر " جمع " معلومات سرية عن المنافسين وتبني "إستراتجيات هجومية" محورها التميز التنافسي وتحقيق رضا العملاء التام .
	تصميم نظم العمل الإلكترونية	
	-نظم تشغيل بطيئة تركز علي الانصياع للوائح والإجراءات لضمان السيطرة والانضباط التام ، ولذلك كان هناك عرقلة في تدفق العمل وتداخل في الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام .	-نظم التشغيل تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية من خلال إعادة هندسة العمليات PROCESS RAANGINEERING في ضوء التقدم التكنولوجي الجبار .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
	التنظيم المدمج والصلاحيات قرب التنفيذ	
	-نجد الهياكل التنظيمية مدببة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية . -غالباً ما تتركز فيها السلطات في الإدارة العليا، كما أن الطاقات البشرية غير ماهرة في مجموعها.	-إن الهيكل التنظيمي لابد أن يكون مدمجاً أي مفرطحاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية . -هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح ، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .
	تقوية الموارد البشرية	
	-معظم الطاقات البشرية غير ماهرة وإن توفرت فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج .	-لابد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير والتحفيز .

ثالثاً :- تغيرات في القيادة .	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
	القيادة وشحذ الهمم	
	-بعداً عن المبالغة في التعبير فإن معظم المديرين يهربون من أي تغيير علي أساس:- " ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه "من الأفضل أن ندع الكلاب النائمة نائمة " -مديرين وليسوا قادة مهمتهم تنفيذ العمل بأقل مشاكل ممكنة يلجأون للتطوير الجزئي . -القهر والعصا طريقتهم في الإدارة . -مديرين تبادليين تحفيزاتهم مادية فقط . -لا يستثمرون في البشر وليس لهم رؤية للأجل الطويل ، إستراتيجياتهم دفاعية أو نمو مع التأني. -الاهتمام باللوائح والأنظمة أكثر من رضا العملاء ، وعدم وجود رؤية مستقبلية .	-قيادات لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة. -يعملون علي إقناع الناس حولهم . -ليسوا مديرين يحافظون علي الأحوال القائمة ولكنهم قادة للتغيير .
	تشكيل قيم وقناعات المنظمة	
	-غياب قيم وقناعات حضارة النظم والأدوار ، سيطرة حضارة القوة .	-تكيف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها ، فالأحلام

	(سلطة الرئاسة العليا)	والإستراتيجيات تنكسر علي حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في أي منظمة .
رابعاً :- تغيرات في الرقابة .	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
	-المعايير منحصرة في أن تكون معايير مادية فقط وذلك يرجع لأسلوب وضع الأهداف التي بالتالي تنعكس علي مقاييس الأداء وبالتالي المتابعة.	-لم تصبح المعايير مادية ولكنها أصبحت أيضاً غير مادية وتكون صعبة من ناحية في تطبيقها . -نظراً للتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري تصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل . -الرقابة أصبحت رقابة متوازنة – بين المعايير المادية والمعايير المعنوية – ورقابة مالية .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
خامساً: تغيرات في صناعة القرارات	صناعة القرارات عملية أساسية وهي جوهر عملية الإدارة	
	-كان الاهتمام في القرن الـ20 علي الرشادة RATIONALITY في اتخاذ القرارات .	-أصبح من الضروري في القرن الـ21 الاهتمام بالابتكار والإبداع INNOVATION AND CREATIVITY للتعامل مع المتغيرات الجديدة . -الاهتمام بقبول الناس للقرارات وهو ما نطلق عليه "القرارات الفعالة" EFFECTIVE DECISION بدلاً من قرارات الحبر علي الورق .
	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ20	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ21
أخيراً: تطور الفكر الإداري:	-الالتزام بالمنظور الكلاسيكي والمنظور السلوكي .	-الاتجاه إلي منظور يمثل الثورة الإدارية فيما يسمي بتحويل المنظمات أي تجديدها بشكل شامل . -أصبح الفكر الإداري الحكومي يعكس إدارة الحكومة بروح رجال الأعمال .

الفصل الثالث

وظائف الإدارة الخمسة

الفصل الثالث

وظائف الإدارة الخمسة

مبادئ الإدارة

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

-زيادة مهاراتك.

-تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك

استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

التخطيط:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف:

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه:

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة:

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول (فايول) للإدارة

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

تقسيم العمل:

التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة:

إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

الفهم:

تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر:

يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:

إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين:

قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:

هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال:

السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوام" والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر:

الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة:

المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين:

يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة:

يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى وكيف بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1.التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2.التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3.التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى:

وضع الأهداف:

تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية:

تحليل وتقييم البيئة:

تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة:

تحديد البدائل:

بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة:

تقييم البدائل:

عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة:

اختيار الحل الأمثل:

اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة:

تنفيذ الخطة:

تحديد من سيتكفل بالتنفيذ وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة:

مراقبة وتقييم النتائج:

التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية:

التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة:

كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل:

كل شخص يجب أن يعلم مـاذا يفعـل. فالمهـام والمسـؤوليات المكلـف بهـا كـل فـرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكـون واضـحا. ونوعيـة وحـدود السـلطات يجـب أن تكـون محددة.

تنسيق بيئة العمل:

الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات والروابط بـين وحدات العمـل المختلفـة يجـب أن تنمـى وتطـور. كـما أن التوجيهـات بخصـوص التفاعـل بـين الموظفين يجب أن تعرّف.

الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:

العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور مـن خـلال الهيكـل التنظيمـي. هـذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يسـتمران فيقـولان أنـه بتطبيـق العمليـة التنظيميـة سـتتمكن الإدارة مـن تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى:

احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشـاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كـما الممكـن إلغـاء بعـض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فـالتنظيم سينشـئ الهيكـل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية:

تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة:

تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة:

تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة:

تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة:

التوظيف

الناس المنتمون لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف.

المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا:

تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومـن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا:

توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات مـن الوظـائف الشـاغرة وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها.

وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هـذه الاحتياجـات، مثـل: الجرائـد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهـد والكليـات التجاريـة، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظـائف والاحتياجـات تـدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا:

الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاسـتمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو ماديـة، والرجـوع لأشـخاص أو مصـادر ذات علاقـة بالشـخص المتقدم للوظيفة.

رابعا:

التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظـف يجـب أن يـتم دمجـه بالمنظمـة عمليـة التعريـف بالمنظمـة تتضـمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا:

التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب:

يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير:

يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا:

تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا:

قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا:

إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة:

التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين.

اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى" المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة:

الرقابة:

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات.

المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ -المعايير الإداريّة:

تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة:

يحدّد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال:

معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ:

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. قياس الأداء:

في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير:

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

الفصل الرابع

القيــادة

الفصل الرابع

القيــادة

القيادة كلمة تتداول قديما وحديثا، ولكنها اشـتهرت قـديما وارتبطـت بـالحروب والغـزوات و المعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة وكانـت الانتصـارات في الحروب والمعارك سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القـــائد وشخصيته .

ولقد اشتهر كثير من القادة ضرب بهم المثل في القيادة، والنيل في المعارك والشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصـارهم تاريخـا يدرسـه مـن يـأتي بعـدهم، غـير أن القيـادة تختلف من وقت لآخر، من زمن لآخر، ومن شخص لآخـر ومـن ظـرف لآخـر، ولكنهـا في النهايـة تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة و تصقلها الخبرة .

ولقد شهد العالم قيـادات كثـير سـجلها التـاريخ، واشـتهر أصـحابها كهنيبـال والظـاهر بيـبرس وصلاح الدين وخالد بن الوليد، الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضـد المسـلمين في موقعة أحد، ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك، أن أفضل قيادة التاريخ، ولـن يشـهد لهـا مثيـل، هي قيادة الرسول صلى اللـه عليه و سلم .

حيث جمع فيها بين القوة العسكرية، والجوانب الإنسانية و التربوية، وهذه صفات لا تتـوفر لأي قائد من القواد ، إذ الواضح أن القائـد يكـون بارعـا في جانـب واحـد، فالقائـد العسـكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنيـة عـلى الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعـة العميـاء للقائـد، والقائـد التربـوي لا نجـد عنـده الصرامـة العسكرية و الطاعة العمياء .

فما تأثير الرقابة على القيادة ؟

أولا – القيــادة

مـفهـوم وتـعريـف القـيـادة :

لـغة : "الـقـود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها مـن خلفهـا وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهـام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيـق الأهـداف المشـتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المـدير ومرؤوسـيه، حيـث يتبـادلون المعـارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

- وعرفها **"بيترف دراكر PETER F. DRUCKER "** بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسـان إلى نظرات أعمق، والارتفـاع بمسـتوى أدائـه إلى أعـلى المسـتويات، أمـا[آرثـر ويمـر...] ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيـادة هـي القـدرة عـلى التـأثير في الآخـرين، ويتفـق معـه[كـونتز وأودنل...]CONTEZ & ODNEL حيث يقـول : القيـادة هـي القـدرة عـلى إحـداث تـأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ، وكذا [هايمـان وهيلجـرت...]HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التـأثير عـلى أفكـار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهـذا يعنـي أن أي فـرد لديـه القـدرة عـلى التـأثير في الآخـرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

- **و يـرى بعـض الباحثين أن القيادة هي :**

●نشـاطات وفعاليـات ينـتج عنهـا أنمـاط متناسـقة لتفاعـل الجماعـة نحـو حلـول المشـاكل المتعددة.

●عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

●نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

الفرق بين القيادة والإدارة :

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

●تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

●تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هـي :

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وحشد الهمم .

●القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

●تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة.

دور المديرون دور القادة

الـفرق بـين القائـد و المـديـر :

لا يفرق الكثيرون بين القائـد والمـدير وتشـمل معـالجتهم للأمـور في هـذا المجـال باعتبـار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقـديرنا أن مـدلول القائـد الإداري أكـثر شـمولا مـن المـدير باعتبـار أن القائـد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسـمية فإنـه يعتمـد عـلى جمـع كبـير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بـأن كـل قائـد مـدير في موقعـه ولـيس كـل مـدير قائـد فالمـدير قـد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفـير مـن العـاملين وقـد يكـون مـدير لأحـد المعامـل يـرأس فريقـا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التـي يتيحهـا لـه القـانون واللـوائح في أداء عملـه وانضـباط مرءوسـيه أمـا القائـد الإداري فيعتمـد بـالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللـوائح كـما يعتمـد عـلى الجوانـب الشخصـية والنفسـية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلـك لهـا تـأثير بـالغ الأهميـة لأنـه قـد يحـدث أن يكـون جـو

العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- القدرة على تحمل المسئولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

1-المهارة الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

2- المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

3-المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

-ملاحظة :

- يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد الناجح:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1- الثقة بالنفس و بالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

3- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

4- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع و الإنصات.

5- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

6- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

7- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

8- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

9- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

10- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

11- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

12- الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

13- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

14- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

15- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

16- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

17- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

18- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

19- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة والإقدام والتضحية ونجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها

عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل، وفي حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض .

ثانيا - الرقـــابة

مفهوم الرقابة :

ومن مقومات نحاج القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسئولياته وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم .

I. أنواع الرقابة :

1. الرقابة الذاتية :

وهى يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن، لذا يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يخفى عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفى، ويعلم ما تخفي الصدور .

وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسيه ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه وذلك في مراقبة الله في السر والعلن وأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإن رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه ، حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وغير وجوده حيث يشعر الجميع برقابة الله عليهم وبرقابتهم على أنفسهم .

2. الرقابة الخارجية :

ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة .

والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسية ـ وهي بذلك عنصر هام لا يقلل من شأنه أهمية الرقابة الذاتية للأفراد والتي تنبع من داخلهم بوازع من ضميرهم وخشيتهم من اللـه سبحانه وتعالى .

حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية باعتبارها (آلية) رئيسية من آليات الجهاز الإداري، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد، عليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة .

وهناك رقابة خارجية أيضاً على جميع أنشطة وأفراد وممتلكات المدرسة من قبل إدارة التعليم المشرفة على المدرسة بجميع موجهيها وتهدف إلى التأكد أيضاً من سير العمل نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء المرتكبة والتي لا تساهم في الوصول إلى الهدف وكذلك إلى الضبط الإداري والمالي للمدرسة .

3. أهمية الرقابة للإدارة التربوية :

تتركز أهمية الرقابة للإدارة المدرسية حول التأكد من سير العمل نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة ، كما أن هذا المفهوم يساعد على تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي واستشعار العاملين فيها بمخافة اللـه ومحاسبة النفس باستمرار والمدير الناجح من يطبق مفهوم الرقابة لاكتشاف الأخطاء وتعديلها وليس لاصطياد الأخطاء لفرض العقوبات وإصدارها .

4. الوظائف الخمسة للرقابة :

1) **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2) **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

3) **التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان

المناسب في المنظمة.

4) **التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

5) **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

5. أهداف الرقابة :

1-حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

2-توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3-ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

6. عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ثانيًا: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ثالثًا: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعًا: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

ـ وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية.

وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

7. أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانيًا: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثًا: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعًا: الوضوح وسهولة الفهم.

خامسًا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادسًا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.

سابعًا: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامنًا: الاقتصاد والمرونة.

تاسعًا: استمرارية الرقابة.

عاشرًا: دقة النتائج ووضوحها.

8. وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانيًا: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثًا: السجلات.

رابعًا: الملاحظة الشخصية.

خامسًا: التقارير الإدارية.

9. دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري :

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك الأساسي للدورة التربوية باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور أهميّة في خضم التحولات التي يشهدها العالم حاليا والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها ممّا يمكّن من إعادة النظر في طرق التسيير ومن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة و كفأه للمؤسّسات وإضفاء المزيد من الشفافية والترشيد عليها. وفي هذا الإطار، يتمثّل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجعة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

في خضمّ هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصرف جديد ترمي إلى إحكام التصرف في الموارد وضمان النجاعة والفاعلية للأعمال الإدارية وشفافيتها ومثّلت وظيفة الرقابة فيها جميعا جانبا هاما باعتباره عنصرا يساعد على متابعة سير العمليات وإبراز نقاط القوة والضعف في إنجازها وفي انعكاساتها لاتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة الملائمة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا هاما من حيث دورها وأهدافها مواكبة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلم تعد تقتصر هذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بل أصبحت أساسا عنصرا من عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شهدت أيضا تطورا هاما.

مما سبق نخلص إلى أن القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات والقدرات والمهارات والخبرة والمعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها. كما أن المحك الأساسي الذي تدور حوله القيادة الناجحة هو دوافع القائد، ومهاراته، وتجانس المجموعة التي يقودها مع طبيعة وأسلوب قيادته. كما أن لأساليب القيادة علاقة وثيقة بالأهداف

المرجـو إنجازهـا وكـذلك بطبيعـة التنظـيم، وأيضـا الظـروف المختلفـة كالاجتماعيـة والثقافيـة للمجموعة التي يقودها ومتطلبات هذه الظروف (فالقائد الديمقراطي مثلا لا يصلح للعمل مـع مجموعة إتكالية متكاسلة، وحالات الأزمـات والطـوارئ تتطلـب الحـزم وسرعـة اتخـاذ القـرار لا أسلوب المشاركة والذي يعتمد بشـكل كبـير عـلى التشـاور والدراسـات والبحـث عـن البـدائل).

والقائد الناجح هـو الـذي يسـتطيع التعامـل بفعاليـة وكفـاءة مـع :المجموعـة (العـاملين)، وظروف العمل والتنظيم. وهو الذي يستطيع تقريـب احتياجـات التنظـيم وأهدافـه ونشـاطاته ومهامه من الاحتياجات الإنسانية للعاملين، ومن حاجـات الأفـراد (العـاملين كمجموعـات) مـما يؤدي إلى التماسك والأخوة والتعاون، وبالطبع فإن تقارب هـذه الاحتياجـات يسـاعد مـن فـرص نجاح القيادة.

ولذلك نقول أن المعلومات والمهارات القيادية هامة لنجاح القائد وأن العلم والمعرفة بمهامه، وبتنظيمه، وبالظروف المحيطة به، وبالأفراد في مجموعته ومعرفـة مهـاراتهم واحتياجـاتهم هـي علوم أساسية لنجاحه ما لم يتمكن منها لن يستطيع قيادة التنظيم بكفـاءة ولا قيـادة المجموعـة بفاعلية.

وفي الأخير نرجو أن يكون الزملاء قد وجدوا في هذا الجهد ما يفيد وما يضيف إلى رصـيدهم المعرفي كما نأمل أن يكون في مداخلاتهم و إضافاتهم ما يكمل النقص وما يثري هذا العرض .

الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكيه التـي دعمـت جهـود المـدارس الفكريه الحديثه حول النظره الجديـده للانسـان الفـرد ،واصـبحت فـيما بعـد نقطـه التحـول في الدراسات الجديـده التـي تناولـت موضـوعات التطـوير التنظيمـي وركـزت بشـكل رئـيسي عـلى الجانب الانساني واعتبرته الاساس في العمليات الانتاجيه.

وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطـه اساسـيه تـدور حـول اهميـه البعـد الانساني في العمليات التنظيمية، ويعـرف التطـوير التنظيمـي بأنـه "يتضـمن اشـاره الى مختلـف مداخل العلوم السلوكيه المستخدمه لتوجه المنظمات الاداريه نحو الانفتاح والصدق".

كما يعرف التطوير التنظيمي"بانه جهد مخطط عـلى مسـتوى التنظـيم ككـل تدعمـه الاداره العليا لزياده فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططـه في العمليـات التـي تجـري في التنظـيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكيه" وفي تعريـف آخـر يـرى ان "التطـوير يسعى الى تحقيق الكفائه في الانتاجيه عن طريق المنظمات الاداريه وتطويرها من خـلال تنميـه القوى البشريه ، والتركيز على الثقافه التنظيميه ودعم القياده العليا ، والعمل على ايجـاد المنـاخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديموقراطيه".

مساهمات الفكر الاداري في التطوير التنظيمي:

بدا اهتمام الدارسين بمشكلات التطـوير التنظيمـي منـذ بدايـه نشـوء المجتمعـات الانسـانيه الاولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الاداريه والتنظيميه المختلفه ، مما ادى ذلك الاهتمام الى ظهور محاولات كثيره ترمي الى ايجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زياده الانتاجيه.

وهنا لابد من الاشاره الى كل من اصحاب الفكر الاداري التقليدي والسلوكي حيث شهدت اوروبا والولايات المتحده في منتصف القرن التاسع عشر زياده في حجم النمو الاقتصادي ادت الى ظهور المؤسسات والمنظمات الاداريه الكبيره، التى صاحبتها محاولات جديده هدفت الى التخفيف من حده المشكلات التى تواجهها الاداره، فكان لابد من الاداره من استخدام ثلاثه مبادئ اداريه تنظيميه وهي : التنظيم وتقييم العمل ، والاتصالات ، والمعلومات .

كما شهدت اواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في ارساء قواعد علميه راسخه على ايدي مجموعه من الرواد كان ابرزهم (هنري تاون) الذي قدم مساهمات كثيره في مجال الاداره، كالمطالبه بضروره العمل على تبادل المعلومات بين الاداره والعاملين وبين رجال الاعمال انفسهم.

وضروره حساب تكاليف الانتاج لكل عنصر من عناصره وقد سعت هذه المحاوله وغيرها من المحاولات الى بلوره مفهوم الفكر الاداري وتطويره في القرن العشرين.

والجدير بالذكر ان الابحاث والدراسات لم تتوصل الى بدايه واضحه لمفهوم التطوير التنظيمي ، وبالرغم من امكانيه النظر الى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكيه، الا ان ذلك لايعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل المدرسه التقليديه، (نظريه الاداره العلميه) انصب التركيز في التطوير التنظيمي على جهه واحده هي الانتاجيه دون اعطاء اهميه لمفهوم البعد الانساني .

ولكن ذلك لم يكن مقصودا، لان لكل مرحله ظروفها الخاصه بها وبيئتها المختلفه وقد استمرت جهود هذه المدرسه بالتركيز على الانتاجيه كأحد عناصر التطوير التنظيمي الى ان ادخلت متغيرات جديده ادت الى احداث تغيير في الفكر الاداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحله، وتمثلت في التركيز على الجانب الانساني واهميته في العمليات الانتاجيه، وتضمنت هذه المرحله محاولات عديده منها تجارب (هوثورن) التي تناولت العمل الجماعي وقد اثبتت هذه المحاولات الجديده ان الاهتمام بالعنصر

الانساني سلبا ام ايجابيا يـؤدي الى زيـاده الانتاجيـه، وبالتـالي فـان التطـوير التنظيمـي مـاهو الا تكريس لهذا المفهوم .

ثم تواصلت الجهود في البحث والدراسه فكـان هنـاك ليكـرت عـام 1961م وهيرزبـيرج عـام 1966م ثم ماسلو عام 1970م واظهرت كل هذه المحاولات اهميه العـنصر الانسـاني في التطـوير التنظيمي من خلال السعي الى تحقيق اهـدافها في احـداث تغيـير في سـلوك المـنظمات الاداريـه وكذلك الافـراد وكنتيجـه لجهودهـا كـان لمسـاهمات التـدريب المعمـلي في المـنظمات الصـناعيه واسلوب التغذيه الراجعه الاثر الاكبر في بلوره المفهوم السابق من حيث اهميه العنصر الانسـاني في التطوير ولاننسى مساهمات النظريه الاداريـه والبيروقراطيـه في محاولـه ايجـاد تنظـيم اداري مثالي يقوم على اساس تقييم العمل الاداري والمكتبي وكيفيـه تـأثير ذلـك عـلى المهـام والسـلوك، حيث ركزت هذه المرحله على ضروره تقسيم العمـل وفقـا للـوائح والتعلـيمات دون اعطـاء أي اعتبار للجوانب او العوامل الشخصيه، فقد كانت نظريه الاداره تحـاول ايجـاد مبـادئ يسـتطيع الاداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسـهيل القيـام بالمهـام والواجبـات بـدلا مـن الاعتماد على الحدس والتخمين في اداره الامور.

وقد قدم رواد هذه المرحله اسهامات كبيره حيث دعا (فايول) الى ضروره قيام الاداره بخمس وظائف رئيسيه هي **التخطيط والتنظيم والامر والتنسـيق والرقابـه** بالاضـافه الى ضروره التركيـز على تطبيق القواعد المتمثله في تقسيم العمل، والسلطه والمسؤليه، والانضباط، ووحده القيـاده، ووحده التوجيه، وتعويض الموظفين ، والمركزيه والتسلسل الاداري والنظـام والعدالـه والاسـتقرار الوظيفي والمبادره والروح الجماعيه.

واستمرار للجهود المبذوله من اجل تطوير المنظمات الاداريه ظهر على أيدي مجموعه من الرواد منهم (دوغلاس ماكروجر) و(هربرت بيرد) حيث شارك هؤلاء في محاولات ايجاد حلـول للمشـكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التاكيـد عـلى ضروره **اشـتراك الاداره العليـا وافـراد التنظيم في عمليات صنع القرار** وضروره تطبيق الدراسات والتجارب العلميه على المنظمات الاداريه في الموضوعات المختلفه وظهر نتيجه لهذه الجهود مايعرف **بالتطوير التنظيمي** الذي قام على أسس

اهمها **البحث الموجه والتغذيه الراجعه والتدريب المعملي** وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عده دول في اوروبا وامريكا، وتمثل ذلك بالتدريب المعملي، والاثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضروره فهم ديناميكيه الجماعه وتفاعلها داخل المنظمات الاداريه، والاستعانه بعلم النفس الاجتماعي وتم تركيز الجهود على ضروره استخدام المنهجيه العلميه في تطوير اسليب العمل.

وكان للعلاقات الانسانيه دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسيه لتطوير جماعه العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسميه باعتبار **المنظمه مجتمعا انسانيا** وتعتمد الاداره فيها على العلاقات الانسانيه في محاولاتها التنسيق بين جهود الافراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الافراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق اهداف التنظيم من ناحيه واشباع رغبات الافراد من ناحيه اخرى.

وقد رأى (سايمون) أن جميع العمليات التنظيميه تدور حول **اتخاذ القرارات الاداريه** وان التطوير التنظيمي ماهو الانتيجة لاتخاذ القرارات الاداريه وبالتالي فان التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

واصدر كل من (موني ورايلي) كتابا بعنوان(مبادئ التنظيم)،تم التركيز فيه على ضروره معرفه التدرج الوظيفي كجزء من محاولتهما الشاملة لدراسة التنظيمات .كما ان ظهور الادارة كعلم يعتبر حديث النشأة ولكن كيفية التعامل مع منظمات ادارية معقدة والعمل على ادارتها قد لايكون حديثا فالنظريات الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الادارة بهدف وضع اسس سليمة يسير عليها علم الإدارة الا في بداية القرن العشرين.

ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من اتباع منهج يقوم على اساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات الى المراحل التالية:

1-المرحلة الكلاسيكية

2-المرحلة السلوكية

3-المرحلة الحديثة

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي :

تمتد هذه المرحله من 1900_1927 وقد دعيت بالكلاسيكيه نظرا لما قدمته من افكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتــها نتيجة لعدم واقعيتها الا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية .

ويلاحظ في هذه المرحلة هو أن التسلسل في البحث والدراسة مبني اساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الاداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الافكار السلوكية ولذلك فان المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى اواخر 1960. فالمتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها افكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ ان تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات ادارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى اشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من اهمال البعد الانساني وعدم اعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الإفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد العامل كسول لايحب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة علية .

وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك "النوع من الإدارة التي تدير الاعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة".

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده هلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وايجاد طريقة مثاليه للقيام بالأعمال . اما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون .

جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الافكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لاتستند على اسس علمية وهنا نجدر الإشارة الى أن افكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي الا أن ما يؤخذ عليهم هو اهمالهم للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الاسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة . وكان الاسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار .

2- مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن ايجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة الى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927-1950 وكان جوهر هذه الجهود ماقام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال ولكن مايهمنا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم

نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلـك بعـد فـترة مـن اجـراء التجـارب بسبب التركيزعلى دور العوامل المادية في الإنتاج.

وخلاصة هذه المفاهيم أن الانســان ليس مـاديا كما رأته المرحلة الكلاسيكية بل هو انسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والاحاسيس ولابد من الارتقاء وتطـوير اسـاليب التعامـل مع هؤلاء الافراد اذا كان هدفها هو زيادة الانتاجية فقد بينت هذه المرحلة بـأن هنـاك عوامـل اخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة .

وكذلك ادت هـذه المرحلـة الى ظهـور نظريـة الدافعيـة التـي سـاهمت في تطـوير وتهـذيب اساليـب التعامل مع الافراد .

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلـورت مسـاهمات هـذه المرحلـة في أسـلوبين وهـما(اسـلوب التـدريب المخـبري والبحـث الإجرائي) دورا بارزا في تطوير التنظيمي وقد ركـزت عـلى جماعـة العمـل وتشـخيص المعلومـات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات باسـلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات ، وللتعرف على الأسـلوبين كما يلي:

أ-أسلوب التدريب المخبري

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح عـلى التطـوير التنظيمـي وكـان يعتمد على اساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يـترك لهـم المجـال للتفاعـل والـتعلم مـن بعضهم ومن خلال ذلك يتم ادخــــال التغيرات المطلوبة في سلوكهم وقد كانت البداية العملية لهذا الاسلوب في معهد ماسثيوست للتكنولوجيا (M.I.T)الذي ساهم هذا المعهد في طوير هـذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدم تدريب (الحساسية) .

ب- أسلوب البحث الإجرائي

وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت (جامعة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

3- المرحلة الحديثة في الإدارة ..ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين افكار كل مرحله من المراحل السابقة في تطوير الفكر الاداري للتطوير التنظيمي، ظهور افكار جديده حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي فظهرت مدرسه اتخاذ القرارات ومدخل اداره الموارد البشرية وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والظرفي.

مدرسة اتخاذ القرارات:-

كان ماقدمته مدرسه اتخاذ القرارات في الادب التنظيمي هو نتيجه حتميه لعدم قدره الفكر السلوكي وماتضمنه من نظريات على اعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكيه والتنظيميه وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والابعاد التي قام اصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بدايه محاولاتهم وخاصه ان تلك المحاولات اهملت بعض المفاهيم المتعلقه بالجانب الانساني .

ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكليه خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيره التي اصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الامور الجوهريه في حياة التنظيم واصبحت الحاجة ضروريه لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد .

وفي هذه المرحله نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر ان الاداره هي اتخاذ قرارات وقد ركز رواد الفكر السلوكي في ان المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من اجزاء اخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضروريه لبقاء واستمرار البناء التنظيمي و كذلك ركزوا على اهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئه سواء داخلية ام خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

وكان لنظريـه (سـايمون) في عمليـات اتخـاذ القـرار دور كبـير ومسـاهمة فعالـة في التطـوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:-

1-ان هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.

2-ان تحديد الهدف العام لايترتب عليه انتهاء عمليه اتخاذ القرار بل ان عمليه اتخاذ القـرار تتضمن التنظيم كذلك.

3-ان التنظيم الاداري يتضمن فئه عليا وهم صانعو القرار وفئه دنيا وهم منفذو القرارات.

4-ان متخذ القرار(أي الفئه العليا)هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية (سايمون) ان هناك قرارات مبرمجه وقـرارات غـير مبرمجـة والقـرار المـبرمج هـو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخـبرة والتجـارب التـي اكتسـبها الاداري في الفـترة الزمنيـة التـى عمل خلالها وهذا النـوع مـن القـرارات لايحتـاج الى مهـارات ابداعيـة كثـيره امـا القـرارات غـير المبرمجة فهي تلك القرارات التى تتناول موضوعات متعددة ومعقـدة وتحتـاج الى تـان ودراسـة وتفكير وابداع .

فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيدة على الاختيار السليم من بـين مجموعـة مـن البـدائل ذلك ان القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسـة وتحليـل الموقـف بصـورة واقعيـه وهنا كما اشار (سايمون) يوجد نوعان من الرشد هما :-

1-النموذج الموضوعي وهو الاقرب الى اتخاذ القرار المثالي .

2-النموذج الشخصي وهو الاقرب الى الواقع في حالة اتخاذ القرار الاداري.

ويلاحظ هنا ان حالة الرشد المطلقة تكـاد تكـون مسـتحيلة لان الفـرد معـرض للقيـود التـي تحول دون ممارستة العقلانيه بصورة كاملة . وينطبق عـلى الاداره المفهـوم نفسـه فهـي تحـاول دائما التركيز على الانتاجية والكفاءة الا ان الظروف تمنع احيانا من اتخاذ القرار الرشيد .

وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤليات للافراد والاهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الادارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الافراد لاختيار البديل الامثل.

وقد عارض (سايمون) مفهوم الرشد المطلق في رجل الادارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بانماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الامثل...الخ.

فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الامثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة وقد حاول (سايمون) اظهار الرجل الاداري بتوقعاته وممارساته لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الاداري بدراسه كل البدائل واختيار البديل الافضل بما يحقق له الرضا والاشباع فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول الى الرشد المطلق.

نظرية التوازن التنظيمي:-

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) القائمة على ان الافراد داخل المنظمة الادارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمه كل منهم في صنع القرار كون الافراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي ان يتحقق توازن بين تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهداف الافراد .

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الاداريه ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الافراد في حاله عطاء مستمر، وهنا يجب على الادارة ان تحافظ على حالة التوازن هذه ، وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي:

1-عملية اتخاذ القرارات .

2-البيئة المحيطة.

3-الجماعة.

4-التخصص.

5-تنفيذ القرارات.

6-التوازن والمحافظه عليه.

7-التعاون.

نظرية النظام التعاوني:-

اما نظرية النظام التعاوني تعتمد على ثلاثة اساسيات منها:

1-اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمنظمات.

وهنا تمر عمليه اتخاذ القرار الصادر من فرد او عدة افراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقه من المنطق والعقلانية، وخاصة ان القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل. ويمكن الاشارة الى اشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد) وهي :

القرارات التصاعدية والقرارات التنازلية والقرارات الايجابية والقرارات السلبية كما وضح ان القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له وان شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤسين له وهذا يتوقف على وضوحخ وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع اهداف المنظمة الادارية.

2-التنظيم الرسمي والنظام التعاوني

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين او اكثر بهدف للوصول الى الاهداف وكذلك اعتبر المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الانظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الادارية حيث اشار الى ان المنظمة الادارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها :

1- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

2- تعقيد الاهداف.

3- صعوبة التفاعلات والتكيفات بين الافراد داخل بيئة العمل.

4-التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني

ان التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات بين اعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية.

وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وانماط سلوكية.وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها واهداف افرادها.

وتستطيع الادارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الافراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:-

ان المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال **هو عملية اتخاذ القرار الاداري** وذلك لان المنظمة الادارية الناجحة تسعي للنجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي حيث ان التوقيت المناسب لاتخاذ القرار اوعدم اتخاذه او تاجيله كل ذلك يقود للقرار الناجح .

وبالتالي يترتب على الادارة الناجحه ان تبحث عن العوامل الاستراتيجية وان تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم مما وجه الى هذه المدرسة من انتقادات الا انها تمثل مرحلة اسهام متطور في عمليات صنع القرارات الادارية بالاضافة الى الدور الايجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبهت الفكر التنظيمي الى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكيه والبيئية حيث

ركزت على ان المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالاضافة الى تركيزها على الجوانب الكمية في الادارة.

ادارة الموارد البشرية:-

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرا على حفظ السجلات حتى عام 1960م وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964م تطور دور هذه الاداره واصبح يتضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام اجور عادلة والتركيز على الجوانب الانسانية.

جهود ادارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:-

لقد اهتمت ادارة الموارد البشرية بالافراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وايجاد حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ.

وما هذا التطور في وظائف ادارة الموارد البشرية هو دليلا واضحا على اهمية الموارد البشريه في تطوير المنظمات بجانبيها التنظيمي والبشري.

الفترة 1980-1990

دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفيه، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للادارة واصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تاخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في ايجاد الحلول للمشكلات الادارية.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الافراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الانسانية الفردية والجماعية وكذلك تم استخدام اساليب ادارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل

انعكس بصورة ايجابية على المنظمات الادارية وعلى الافراد العاملين وهنا تطور ارتباط الافراد بمنظماتهم الامر الذي ادى الى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:-

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الاداري الى اوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من اجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه .

ويمثل هذا النظام الكيان المكون من اجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي الى تحقيق اهداف النظام .

ونظرية النظم تركز على ضرورة ايجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الاخرين افراد كانوا او منظمات وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الادارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمة من مدخلات بشرية او مادية او تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الامر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية وتتضمن هذه العمليات:

1- المدخلات.
2- الانشطة ، العمليات التحويلية.
3- المخرجات .
4- البيئة.
5- التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها

جهود نظرية النظم-النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:-

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الاجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب

الرسمية وغير الرسمية في منظمات الاعمال. كما اسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الادارة والعمال ، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل . ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات اكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج اداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد اكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي الى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والاهمية اللذين تعطيهم الادارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الادارية .

وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة اكبر قيمة.و هذه المرحلة قد اعطت اهمية لدراسة السلوك التنظيمي واجراءات وعمليات اتخاذ القرارات ثم العمل على ايجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الادارية مع اعطاء اهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

وتعتمد العناصر الاساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والانظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في انظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسئوليات وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الادارية وتؤدي بالتالي الى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي النتائج وفقا لافتراضات هذه المرحلة اما نتيجة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، او نتيجة للتخطيط

والدراسة والتحليل او لتحقيق اهداف مرسومة ومحددة وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الاهداف المطلوبة كما تعالج جهود هذه المرحلة اسباب اضمحلال المنظمة وزوالها اما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد او نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الادارية مثل انظمة الحوافز والقيادة الفعالة وانظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

مرحلة المدخل الموقفي:-

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفه التي تواجه التنظيم بهدف ايجاد الحلول المناسبة لكل حالة او موقف مع الاخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الامكان ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضر المنظمة فيها الى اتخاذ قرارات ضرورية او قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

وقد سعت هذه المرحلة الى دراسة المواقف التنظيمية بكل ابعادها ومتغيراتها اهمها :

1- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الادارية.

2- التأثير المتبادل بين اجزاء المنظمة الادارية.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لاخر.

وكما هو ملاحظ فأن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج الادارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي الى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:-

أكد المدخل الموقفي حالة التنظيم المستمر في احداث التغير التنظيمي فالواقع التنظيمي والانساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لاحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهه وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهه اخرى فحاجة الجانب الانساني في مناخ التنظيم الى التغيير بصورة مستمرة

يدعوا الى ضرورة احداث تغيير في الجوانب التنظيمية كما ان التغيرات البيئية تدعوا الى احداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة اضافة الى تحقيق الاستقرار والامن الوظيفي سواء في النشاطات ام الوظائف ام الافراد ام في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الارباك واختلال التوازن.

ان ماقدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الاساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

الادارة بالاهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:-

يؤدي تطبيق هذا الاسلوب في الاداره الى الدقة في تحديد الاهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الاداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالاضافة الى استخدام النهج الاداري الاكثر ديموقراطية في ادارة التنظيم وفي ادارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي ويرى الباحثون ان لهذا الاسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:-

تمارس الادارة في اليابان اساليب متشددة حيث يتبع الافراد فيها خطوط رسمية من الاوامر الصادرة بصورة دقيقة الامر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة ، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. ان الاخذ بمفهوم الاداره اليابانية من شأنه ان يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الادارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الادارة اليابانية والادارة الامريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:-

1- التشغيل طول الحياة.

2- المرونة في العمل.

3- نظام الاب الروحي.

4- المسؤلية المتجهه للاعلى.

5- تحمل المسئولية للافراد العاملين.

6- ربط التقييم والترقية.

7- الاعتدال في التخصص.

الادارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ1990:-

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة، التي تعد امتداد للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الادارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم ومحاولة الوصول الى تحقيق الاهداف بيسر وسهولة وتكاليف اقل، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة ان انماط الاتصال بين مناطق العالم اصبحت قصيرة نتيجة الانفتاح العالمي، ونتيجة للتغير في انماط واشكال الاتصالات الادارية . فخناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في:

1- ثورة المعلومات.

2- الخصخصة.

3- ادارة الجودة.

4- الهندسة الادارية.

5- اتفاقية الجات.

6- المساومات الاجتماعية.

وكمثال على هذه التحديات سنتطرق الى مفهوم اتفاقية الجات ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي ان اتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني وهذا يؤدي الى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء-تحت هذا المفهوم-للاقوى والافضل حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة من اجل الارتقاء بمستويات الاداء وتحسين نوعية المنتجات أي ان اتفاقية الجات سوف يترتب

عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسه القوية على زيادة حصص كل منظمة من الاسواق الامر الذي يتطلب ضرورة تطوير استراتيجيات معينة لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات من خلال زيادة قدة المنظمة على المنافسة في تطبيق ادارة الجودة ومراجعة اساليب العمل والهياكل التنظيمية ومدى قدره المنظمة على مواجهه التغيرات في البيئة المحيطة.

علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:-

يعتبر التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة انتاجية المنظمة وكفائتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق اهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الامكانيات البيئية المتوافر من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي الى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الاداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الادارية الامر التي يترتب علية زيادة المبيعات وزيادة الارباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام اساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الافراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار ادارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم ادارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى زيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المنظمة الادارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح ، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة

الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

التغيير التنظيمي والتطوير:-

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية ، فقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها " .

كما يعرف ادارة التغيير " بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" ويري آخرون بأن التغيير والتطوير هي "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

لذلك فالتغير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغير ومحاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

1- الارتقاء بمستوى الأداء.

2- تحقيق درجة عالية من التعاون.

3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

4- التجديد في مكان العمل.

5- تطوير الموارد البشرية والمادية.

6- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة.

7- ترشيد النفقات.

8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.

وللتغيير أربعة أشار رئيسية و هي :

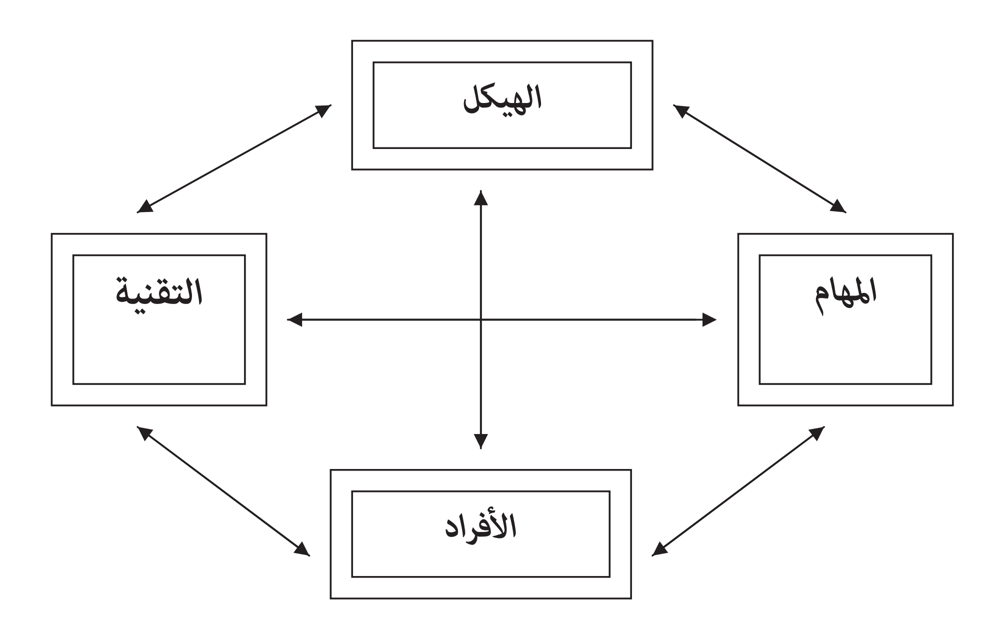
1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي

2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني

3- تغيير المهام والوظائف، المجال لتوظيفي

4- الهياكل التنظيمية ، المجال الهيكلي

ويوضح الشكل أربعة أشار رئيسية للتغيير :-



استراتيجيات التغير التنظيمي

أن استراتيجيات التغيير التنظيمي **تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات** هي :

أولاً : اتجاه التفويض

هـذا الاتجـاه مـن الإدارة للقيـام بدارسـة المنظمـة الإداريـة دراسـة تحليليـة بهـدف إعطـاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيهـا سـواء في الجانـب التنظيمـي أم الجانب الإنساني ، ويطلب من الأفراد دراسـة هـذه المعلومـات ومناقشـتها بهـدف التوصـل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب .

ثانياً : اتجاه استخدام القوة ، ويكون هذا الاتجاه ضمن :

أ-إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفـراد راغبـين في إدخال التغير.

ت-إعادة التصميم للهيكل التنظيمي .

ثالثاً:المشاركة:

أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم مـن خـلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثـم اسـتخدام المنهجيـة العلميـة لوضـع البـدائل ، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:-

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشـكلات التنظيميـة والإنسـاني هنـاك أسـباب تـدعو لظهور هذه المشكلات منها :

أ- المصالح الذاتية

ب- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة

ت- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين

ث- الخوف لدى العاملين من التغيير .

ج- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفـراد العـاملين ورغبـاتهم وتتبلـور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

ح- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات ومـن هـذه الأدوات ما يلي :

1. المشاركة
2. التعليم والاتصال
3. التسهيل والدعم
4. التفاوض والإنفاق
5. المناورة و الاستقطاب
6. الترهيب الصريح

أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم	لا يوجد أسلوب	اخذ وقت أطول

	الناس فيها بسبب عدم التكيف	محدد لمعالجة التكيف	ومكلف
التفاوض و الاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغير	طريقة سهله نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية :

(1)دراسة الحالة

(2)النقاش

(3)المحاضرة

(4)المبادرة الإدارية

(5)الأفلام السينمائية

(6)التدريس المبرمج

(7)لعب الأدوار

(8)تدريب الحساسية

(9)المحاضرة التلفزيونية

السلوك التنظيمي وطبيعته :-

يعرف السلوك بأنه الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن الحي ، ويصنف السلوك وفقاً لعلماء السلوك إلى مجموعتين :

أ- السلوك الفطري الذي لا يحتاج إلى عمليات تعليم.

ب-السلوك المكتسب الذي يكون نتيجة للتعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة.

ولما كان موضع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معاير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل وكذلك الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في المنظمة، ونركز هنا على السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحواجز، وكذلك من خلال معرفة وفهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات و الميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل ، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطوير استخدام أدوات التطوير المناسبة والتي سبق وتطرقنا لها .

فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في المنظمة، حيث يتكون السلوك التنظيمي من أجزاء مترابطة تتمثل فسلوك الأفراد وسلوك الجماعات وكذلك الهياكل التنظيمية ثم العملية التنظيمية .

ويتكون السلوك التنظيمي-

الجزء الأول:

من مكونات سلوك الفرد المتمثلة في طبيعة الفرد والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي، ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام الشخصي المتضمن القيم والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف .

الجزء الثاني:

من مكونات السلوك التنظيمي فتتمثل في سلوك الجماعة من حيث الأبعاد الجماعية ومن حيث التكوين، المعايير، الأدوار، الترابط، والقيادة، وكذلك التطرق

إلى حركة الجماعة وعمليات القيادة. أما العمليات التنظيمية كأحد الأجزاء المكونة للسلوك التنظيمي فتتضمن كلاً من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك عمليات الاتصالات الإدارية و عمليات تقيم الأداء.

العوامل المحددة للسلوك التنظيمي

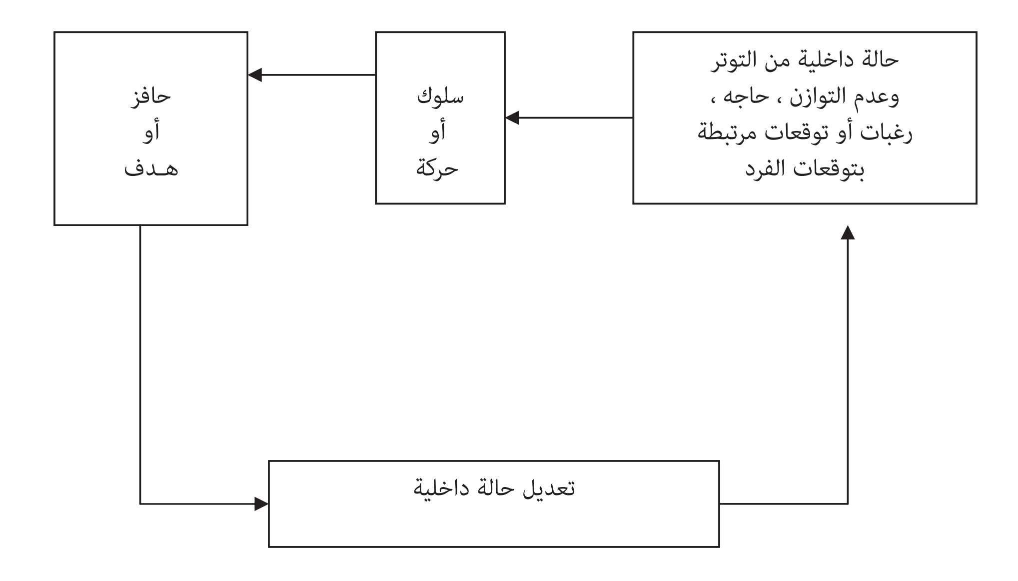
الاختلاف في أنماط السلوك يتطلب القيام بدراسة السلوك وتفهمه والتنبؤ به تمهيداً لضبطه والتحكم فيه ، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات.

ولابد من معرفة دوافع الفرد والعمل على تلبيتها ، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها وكذلك طبيعة الفرد ونمط تصوره وكيفية إدراكه للأمور وتعلمه للاتجاهات وكيفية تفاعله مع جماعات العمل وتأثير قيمتها ومعاييرها عليه وذلك من خلال الاستعراض للعوامل المحددة له ولسلوكه المتمثلة بما يلي :

1- **الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي**

الدوافع هي "حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة، ويزيد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة ، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد".

ويمكـن توضـيح الـدوافع عنـد الأفـراد ودرجـة التشـابك بـين حاجيـاتهم ورغبـاتهم



ولأهمية موضوع الدوافع ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمـديرين على تفهم سلوك الأفـراد وكيفيـة الـتحكم بـه ومحاولـة ضبطه ومـن هـذه النظريـات ، نظريـة (ابراهام ماسلو ونظرية بورتر)...الخ

2- **الاتجاهات والقيم**

تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعـادات والـدوافع والميـول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم ، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية، لأن الاتجاهات تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وهي : (عاطفية، وإدراكية، وسلوكية).

وبالتالي يمكن اعتبار الاتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والـوظيفي حيـث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعـة مـن القـيم والاتجاهـات والأفكـار مـن بيئتـه الخاصة وسوف تؤثر بشكل مباشر أو بآخر على سلوكه الوظيفي.

أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمها ويلتزمون بها وبمضامينها .

3- الشخصية

هي عبارة عن نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل الى خلال عمليات التنشئة الاجتماعية.

ويمكن تعريف الشخصية بأنها " تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه تجاه بيئته"

4- الإدراك والتأقلم

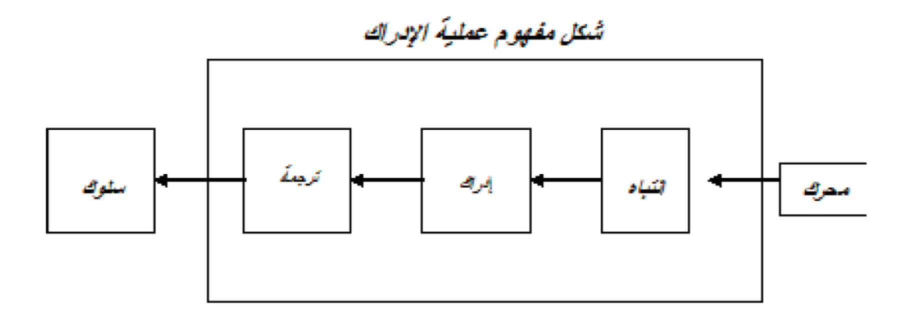
الإدراك هو مايقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاثة خطوات هي :

أ- الوعي أو الانتباه

ب- ترجمة للمنبهات الواردة

ت- تحديد الفعل أو السلوك المناسب

شكل مفهوم عملية الإدراك



فالفرد العمل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو الحركات من خلال الحواس، ويبدأ بتنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات ومعرفة الإدارة للإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به وتوجيهه الاتجاه الصحيح .

أما التعليم فهو عبارة التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة ، وينتج عنها تغير في السلوك ويمكن تعريف التعليم بأنه تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التجربة.

الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي

يجد الكاتب في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته، حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب البيئية مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك ومحاولة السيطرة عليه والتحكم به .

ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها."

ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيه، ومن هذه النظريات :

1- النظرية السلوكية

تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات . حيث ترى هذه النظرة أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية والحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة.

2- نظرية الرشد

وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه فهو يختار أنماطا سلوكية معينة في استخدام موارده

وممتلكاته بالطريقة و بالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصوراته ، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة .

2- التحليل النفسي

واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت ، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الايجابية التي يقوم بها الإنسان، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها .

المراجــع:

المراجع العربية:

1- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظريـة والتطبيـق، دار الثقافـة الجامعـة الأردنية عمان، 1998 .

2- محمد محمد الهادي، إدارة الأعـمال المكتبيـة المعـاصرة – الأصـول العلميـة وتطبيقـات المعلومات وتكنولوجياتها –الرياض دار المريخ –(السنة غير موجودة).

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب، الفجالة 1996.

4- فـؤاد الشـيخ سـالم ،زيـاد رمضـان ، أميمـة الـدهان، محسـن مخـامرة، الإدارة الحديثـة (المفاهيم الإدارية الحديثة مركز الكتب الأردني –الطبعة السادسة 1998

5- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة –معلومات –اتصالات- اتخـاذ القـرارات مؤسسـة شباب الجامعة إسكندرية –الأزهر ج.م.ع 2000

6- محمد فريد الصحن، العلاقات العامـة (المبـادئ والتطبيـق)–الـدار الجامعيـة القـاهرة 1988

7- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة – أسس ومفاهيم مجموعـة النيـل العربيـة القـاهرة مدينة نصر –ج م ع- الطبعة الأولى 1999.

8- عبد الـرحمان الصـباح، نظـم المعلومـات الإداريـة، دار زهـران للـنشر والتوزيـع، عـمان 1998.

9- محمد مصطفى الخشروم، نبيل مـوسى، إدارة الأعـمال (المبـادئ؛ المهـارات؛ الوظـائف)؛ مكتبة الشقري، الطبعة الثانية 1998.

10- م إسماعيل، م السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإداريـة، كليـة التجـارة، جامعـة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1989.

11- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996.

12- محمـد محمـد الهـادي- إدارة الأعـمال المكتبيـة المعـاصرة- دار المـريخ-

الرياض.

13- العتيبي، محمد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.دار الوراق. 2010م

14- حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م

15- الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999

16- ويكبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010

17- علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م .

18- النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com 14-اغسطس 2009

19- عساف . عبد المعطي .مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق . دار الكتب العالمية .2005م

20- باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الكتروني : موسوعه دهشه . http://www.dahsha.com 2007

21- حمداوي ، ابراهيم .ن**ظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية**. الموقع الالكتروني حمداوي http://www. bhamdaoui.coM

22- الصيرفي ،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان 2003

23- بكري ،ليلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م

24- الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة

الملك سعود. الرياض .2004

25- دنـبري . لطفـي . **نظريـة x و y و تطبيقاتهـا في مجـال ادارة المـوارد البشريـة**. منتـدى الموارد البشرية . مارس 2006م http://www.hrm-group.com

26- مبادي الادارة العامـة : النظريـة السـلوكية .ابحـاث جامعـة الملـك عبـد العزيـز موقـع الكتروني *www.sbanaja.kau.edu.Sa*

27- **ابــو راكــان . مــدخل في ادارة الافــراد**. مجلــة الابتســامة ، الموقــع الالكــتروني . http://www.ibtesama.com يناير 2007م

28- رشيد، مازن .ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان.الرياض. 2001م

29- جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية .

30- http://www.shrm.org

31- ويكبيــديا . الموســوعه الحــرة . المــوارد البشريــة : موقــع الكــتروني . .http://ar wikipedia.org 2010م

32- الصغير ، قراوي .الموارد البشرية .المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م

33- عيسي، سوارا لدهب. التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيميـة. ورقـة عمـل . الجامعـة الافريقية العالمية .2009م

34- الكردي، احمد . العوامل المؤثرة في الوضـع التنظيمـي لأدارة المـوارد البشريـة . سـبتمبر 2010م. http://kenanaonline.com

35- لمعاني،احمد. الادارة المحلية. دار وائل للنشر والتوزيع .2010م

36- قـادر . العوامـل المـؤثرة في الوضـع التنظيمـي لأدارة المـوارد البشريـة وأشـكال تنظـيم إدارالمـوارد البشريـة. موقـع الكـتروني المنتـدى العـربي لادارة المـوارد البشريـة http://www .hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v

37- **ربوع الموارد البشرية . مختصرات مفيدة . تعريف شئون الموظفين**.الموقـع الالكـتروني . http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349.

2007م

38- العناد، عبد الرحمن . تخطيط و ادارة العلاقات العامة . الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام . 1414هـ

39- الفايز نورة ، ابو علي ، بهية . تدريب القيادات . مركز البحوث ، معهد الادارة العامة 2003م

40- الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. موقع الكتروني تسيير الموارد البشرية http://khayredine25.maktoobblog.com .مايو 2008م

41- حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م

42- المرواني ، عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . 2005م

43- تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية . موقع الكتروني.

فهرس



مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com